



## **Incertitude(s) et Stratégie(s)**

Jean-Philippe Denis, Véronique Perret, Audrey Rouziès

### **► To cite this version:**

Jean-Philippe Denis, Véronique Perret, Audrey Rouziès. Incertitude(s) et Stratégie(s). Revue Française de Gestion, 2010, 2010 (203), pp.15-24. halshs-00535897

**HAL Id: halshs-00535897**

**<https://shs.hal.science/halshs-00535897>**

Submitted on 15 Nov 2010

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Incertitude(s) et Stratégie(s)

**Jean-Philippe Denis**

Université Paris Ouest Nanterre la Défense, CEROS

**Véronique Perret**

Université Paris-Dauphine, DRM, F-75016 Paris, France

**Audrey Rouziès**

IAE - Université Toulouse 1 Capitole - CNRS-CRM

Publié dans *Revue Française de Gestion*, Vol.36, n°203, pp. 15-24, 2010.

Alors, cette croissance ? En U, en V ou en W... ?

A l'heure où ces lignes sont écrites, les spéculations vont bon train. Entre, les « très optimistes » qui pensent qu'elle sera en V, les « moins optimistes » qui la voient plutôt en U... et les « pessimistes » qui la supputent en W.

A l'heure où ces lignes seront publiées, espérons simplement que l'incertitude *ex ante* sur cette fameuse croissance ne se sera pas transformée en L ou en M, ce qui serait pour le moins la pire des nouvelles. Car s'il y a une certitude sur laquelle tout un chacun s'accorde, c'est que quelle que soit la forme de la courbe, la pente du chômage, elle, aura sans doute continué à être fortement positive. Et ce, au moins, au mieux, jusqu'au troisième trimestre de 2010 !

Si les conséquences dramatiques de la crise ne l'interdisaient, les professeurs de management oseraient peut-être confier une satisfaction de mauvais aloi : la crise leur a donné du grain à moudre pour nourrir leurs cours de stratégie d'entreprise. Interrogez-les « *off-record* » et ils vous diront combien il était difficile de s'essayer (de s'épuiser ?) à faire passer le message à leurs auditoires de formation initiale comme continue qui étaient au mieux perplexes, au pire sceptiques. Ce message selon lequel la stratégie ne saurait raisonnablement être conçue autrement que comme affrontement avec l'incertitude. Et qu'en la matière, il n'y a pas plus grand risque que de se prendre à rêver que tel pourrait un jour ne plus être le cas.

Il faut dire qu'il y avait quelques raisons de prendre ces « professeurs » pour de sympathiques

illuminés. Alors que la finance a régné en maîtresse bien possessive ces deux dernières décennies (Betbèze, 2003). Que se sont multipliés et conjugués les facteurs technologiques, politiques, économiques, institutionnels qui ont renforcé l'efficacité statistique des marchés financiers pour l'allocation des ressources et donc son pouvoir. Que parée de la justesse de sa morale sur ritournelle de fin de l'Histoire, de l'arrogance de l'extraordinaire puissance de calcul de ses modèles, celle-ci a cru être advenu un espace-temps désormais universel... et surtout conforme à son idéologie : d'un côté « *timeless* » puisque numérique ; de l'autre, sans frontières, puisque la déréglementation à marche forcée était toujours une option possible et souhaitable.

Le « doux commerce » de Montesquieu allait adoucir les mœurs en faisant que les intérêts combattraient les passions (Hirschmann, 1980) et l'on pouvait (dé)raisonnablement penser le meilleur des mondes sur le point d'advenir. Alors, allez dans ce contexte parler d'absence de contrôle et de maîtrise, de phénomènes de domination, d'incertitude de la valeur à des « apprenants » convaincus de la seule importance de satisfaire les clients à l'heure d'un marketing-roi auquel ne devait répondre qu'un souci constant d'amélioration continue dans les entreprises. Et tant pis si ce meilleur des mondes passait largement sous silence les crises argentines et mexicaines, les scandales divers et variés. Les premières ont ainsi pu être reléguées au rang de crises de croissance, de maladies infantiles dans la longue marche vers l'occidentalisation du monde, les seconds au statut d'anomalies isolées. Les uns après les autres, chacun à leur niveau, le FMI et les sénateurs Sarbanes et Oxley se sont d'ailleurs attachés à les soigner. Certes à titre curatif, mais l'essentiel était qu'elles le soient. Que le « *Business* » redevienne « *as usual* », vite, très vite, le plus vite possible.

Et puis, août 2007 est arrivé. Et puis on a laissé Lehman Brothers s'effondrer en 2008. Et puis les crises et les scandales ont resurgi, pour dire qu'ils n'étaient pas que des épiphénomènes. Que le déficit américain était, et depuis fort longtemps, bien peu « soutenable ». Que la Chine changeait bien le monde. Que si le pire risque est peut-être de ne pas en prendre, il est au moins tout autant de croire qu'il pourrait être toujours probabilisé... pour peu que l'on augmentasse encore un peu la puissance de calcul. Que l'Histoire n'a pas de fin. Que les nations sont là, et bien là. Que la religion du marché ne suffira jamais à satisfaire le besoin du sacré. Que la planète est finie. Que les hommes peuvent toujours communiquer, plus vite, plus loin, ce n'est pas pour autant qu'ils arriveront un jour à réellement se parler, à se comprendre. Et que la conjonction de tous ces facteurs, et bien d'autres encore, conduit à cet avenir qui, tôt ou tard, mais toujours, finit par rappeler sa nature imparfaitement connaissable, imparfaitement maîtrisable. Un avenir incertain au sens de Frank Knight.

C'est dans ce contexte que s'est tenu le XVIIIème congrès de l'AIMS à Grenoble. Et c'est la manière

dont la communauté en management stratégique se saisit, précisément, de ce contexte que nous avons souhaité mettre en évidence dans ce numéro spécial de la RFG.

Selon le principe des précédentes éditions, fruit du partenariat qui unit depuis 8 ans la RFG et l'AIMS, les articles publiés ici ont été choisis dans le vivier des communications initialement présentées lors de la conférence annuelle de l'Association Internationale de Management Stratégique. Le choix des communications finalement retenues s'est d'abord fait sur la base de la qualité académique, reflet de l'activité de recherche de notre communauté scientifique. Mais ce choix a également été guidé par la recherche d'une thématique commune, reflet de l'ancrage des travaux en management stratégique dans les problématiques sociales et sociétales actuelles.

Celle des relations entre l'incertitude et la stratégie, retenue par les coordinateurs, est le résultat de cette double exigence, conforme à l'esprit du partenariat RFG-AIMS, d'offrir un aperçu de la diversité des travaux de recherche en management stratégique et une illustration de la manière dont cette communauté participe aux débats de notre société. Ce numéro spécial s'inscrit ainsi dans la continuité des précédents numéros spéciaux RFG-AIMS et fait écho à l'invitation lancée en 2009 par les coordinateurs du dossier « Société et Sciences de Gestion » (Durand et al., 2009).

Notre volonté était de donner à voir comment la communauté en management stratégique participe aux débats d'actualités, la manière dont elle est en prise avec son temps dont elle contribue à en cerner les enjeux et à esquisser des voies d'avenir. Le concept d'incertitude s'est logiquement imposé et s'est révélé pertinent pour fédérer un ensemble diversifié de communications entendues lors de la conférence de Grenoble. Une question a alors filtré notre première sélection : comment les communications au congrès de l'AIMS se saisissent-elles de notre contexte de crise, particulièrement vecteur d'incertitudes ? Il était assez évident en effet que notre discipline, productrice de connaissances idiographiques, ancrées dans des contextes socio-historiques singuliers, était nécessairement porteuse de représentations et de conceptualisations de ce contexte contemporain marqué par les phénomènes erratiques qui s'expriment sur des scènes aussi différentes, du moins en apparence, que celle du climat ou du marché boursier.

Ce premier questionnement s'est rapidement complété d'un second : les incertitudes qui caractérisent le cadre général de l'action collective organisée, et qui constituent le cœur de l'objet de recherche du management stratégique, ne sont-elles pas, du moins en partie, le fruit de cette action ? Certains énoncent en effet cette idée que le management participe à une « montée des incertitudes » (Castel, 2009) dans le sens où il contribue à une modification profonde des modalités mais également des valeurs inscrites dans l'organisation de l'économie, du social, du sociétal... Cette « managérialisation de la société », expression souvent accusatrice et qui rappelle la place centrale qu'a pris le

management dans les sociétés modernes, ne peut qu'interroger notre discipline sur la responsabilité qui est la sienne dans la production et la reproduction des pratiques du management (Huczynski, 1993). Giddens (1994) conçoit ainsi l'époque contemporaine comme celle de la fabrique du risque et de l'incertitude résultant des tentatives d'intervention sur le monde social et naturel. Dans ce même esprit Grey & French (1996) soutiennent que l'existence d'un grand nombre de nos problèmes, qui nécessitent aujourd'hui d'être gérés, sont le fruit de nos tentatives antérieures de gérer le monde et d'accroître les sphères dans lesquelles nous cherchons à appliquer les logiques du management. Cette croyance en un management capable de maîtriser le monde est un fait social irréductible qui a des effets de vérité, quelle que soit la valeur scientifique de cette prétention de performativité. La posture de Grey & French les conduit à inviter la communauté de recherche à soumettre à l'interrogation critique l'affirmation de cette capacité de maîtrise du monde que véhicule un grand nombre de connaissances et de pratiques du management. Cette posture critique interroge le caractère générique de l'incertitude pour notre discipline.

L'objet, comme le projet du management stratégique peuvent, en effet, se définir comme la tentative d'un affrontement, dans des termes sans cesse renouvelés, avec l'incertitude. Les problématiques soulevées par notre champ de recherche renvoient aussi, *in fine*, à l'incertitude même qui pèse sur nos capacités – ou nos incapacités - à orienter « le cours des choses ». C'est ainsi que les questions de l'intentionnalité, de la performance, de la capacité à agir afin d'obtenir un résultat délibérément et préalablement défini et désiré sont assurément au cœur de l'incertitude générique qui définit l'objet et le projet mêmes de la discipline. C'est aussi cette dimension paradoxale de l'affrontement avec l'incertitude que nous souhaitons aborder dans le cadre de ce numéro spécial.

Muni de cette feuille de route, construite sur ce premier repérage thématique baptisé « Incertitude(s) et Management Stratégique », nous avons repéré une quinzaine de communications susceptibles de nourrir la réflexion. Nous avons invité les auteurs à reprendre leur texte initial et à l'inscrire explicitement dans la thématique de l'incertitude. Diverses portes d'entrée ont été explicitement suggérées. Ainsi, poser l'incertitude générique du management justifiait des contributions qui cherchent à donner à voir la nature et les spécificités des modalités d'action de l'activité stratégique conçue comme une activité intrinsèquement incertaine. L'incertitude étant toujours contingente et contextuelle, une contribution au numéro spécial pouvait aussi se donner pour objectif de donner à voir la diversité et la modernité des expressions de l'incertitude à laquelle est confrontée l'activité gestionnaire contemporaine.

Dans tous les cas, il était souhaité que l'incertitude s'inscrive en point de départ et non en point d'arrivée des contributions attendues. En ce sens, les articles devaient s'attacher non pas à conclure à

la nature incertaine et complexe du travail stratégique ou à la fragilité et les incomplétudes des modèles gestionnaires déjà largement énoncés et dénoncés par la littérature de notre champ. Ils se devaient plutôt d'en faire un point de départ de la réflexion pour éclairer de manière compréhensive, explicative, prescriptive ou exploratoire :

1. les caractéristiques (contextuelle et/ou générique) des incertitudes auxquelles l'activité gestionnaire est confrontée ;
2. la nature des réponses apportées à ces incertitudes par les acteurs, les outils et/ou les modèles du management stratégique.

Le processus de révision, accompli dans les délais nécessairement réduits du processus éditorial qui préside à la composition de ce numéro spécial, a conduit, après trois allers-retour entre les auteurs et les coordinateurs, à retenir 10 articles. Une tribune invitée, ouvrant le dialogue interdisciplinaire avec deux collègues sociologues et un collègue économiste complète ce numéro spécial. Nous tenons à remercier vivement l'ensemble des contributeurs pour les efforts fournis et la disponibilité avec laquelle ils ont répondu aux demandes, et parfois aux exigences académiques et éditoriales qui ont guidé ce court mais intense travail que nécessite la mise en commun de réflexions diverses et singulières au service de la construction d'un projet collectif. Trois grandes postures ont émergé du travail de sélection et de révision des communications qui ont autorisé une segmentation assez naturelle des contributions en trois « groupes » que l'on qualifierait volontiers, si l'on nous pardonnait cette formule facile, de « stratégiques ».

Le premier de ces groupes est constitué de trois contributions qui partent en quête de réponses stratégiques aux nouveaux défis auxquelles les organisations doivent faire face. Par delà la diversité des enjeux qu'ils abordent, ces articles invitent de manière similaire le stratège à affronter l'incertitude grâce à de nouvelles conceptualisations susceptibles, à terme, de lui en assurer la maîtrise.

La première contribution de Thibault Daudigeos et Bertrand Valiorgue est intitulée « *Les liens incertains entre responsabilité sociale de l'entreprise et création de valeur marchande : un cadre d'interprétation par la théorie des effets externes négatifs* ». Les auteurs y envisagent les conditions nécessaires pour qu'émerge une demande marchande en matière de RSE. Forgeant une typologie d'effets externes, ils cherchent à éclairer les conditions pour qu'une prise en charge des effets externes puisse se révéler simultanément et systématiquement bénéfique pour la société et rentable pour l'entreprise. En d'autres termes, ils s'interrogent sur les conditions sous lesquelles internaliser les effets externes peut constituer une stratégie de RSE viable... économiquement. Voilà qui présentera l'intérêt de nourrir les pensées

des plus « friedmaniens », pour lesquels l'entreprise ne saurait avoir d'autres missions que la maximisation d'une fonction d'utilité de type économique et qui continuent de voir comme une insupportable atteinte à la liberté l'impératif du souci du devenir de la planète ! Les auteurs ont ici le mérite de vouloir dépasser les oppositions pour travailler des voies nouvelles de conciliation entre l'économie et l'éco-logique.

La seconde contribution, « *Stratégies concurrentielles dans une industrie en crise : le cas de l'industrie vitivinicole en Languedoc-Roussillon* », est signée par Franck Duquesnois, Frédéric Le Roy et Călin Gurau. Sur la base d'une recherche empirique, les auteurs défendent l'idée que les entreprises qui parviennent le mieux à faire face à un contexte d'industrie en crise sont celles qui adoptent une stratégie de différenciation claire plutôt que celles qui changent fréquemment de modèles ou qui optent pour des positionnements ambigus. A en suivre les auteurs, vouloir provoquer sans relâche l'incertitude, comme le suggère notamment le modèle de l'hypercompétition, ne serait pas, dans le cas de situations de crise, la réponse stratégique la plus pertinente.

Cette première série de contributions se conclut par un article de Laurence Lehmann-Ortega et Bertrand Moingeon qui se proposent de « *lever l'incertitude sur les conséquences de l'innovation stratégique* ». S'inscrivant dans la tradition du corpus, ils posent que faire de la stratégie consiste à vouloir façonner l'avenir de son entreprise au lieu de le subir. Cette philosophie de l'action inspire la démarche d'innovation stratégique qui constitue une des expressions les plus abouties de ce volontarisme. Cependant, pour l'entreprise bien installée dans son secteur, l'innovation stratégique suppose qu'elle parvienne à remettre en cause un modèle ayant assuré son succès dans le passé. Le « paradoxe d'Icare » de Miller (1992) illustre bien les résistances cognitives et organisationnelles qui réduisent dramatiquement les capacités de l'entreprise à créer de l'incertitude là où le succès présent peut donner l'illusion d'un confort sur le long terme. Alors que peu de travaux ont porté sur les conséquences internes de l'innovation stratégique et les incertitudes qu'elle génère, cette contribution se donne pour objectif de combler ce manque, et de lever les incertitudes quant aux conséquences de l'innovation stratégique, à la fois dans l'entreprise et sur le marché.

La quête de compétitivité qui gouverne les acteurs stratégiques est bien illustrée par cette première série de contributions qui rappelle combien la littérature managériale a toujours été influencée par l'imaginaire de l'économie. Le regard, davantage sociologique, que nous proposent les trois articles suivants nous rappellent cependant que la quête de légitimité est une exigence stratégique tout aussi essentielle que celle de la compétitivité pour ceux qui s'efforcent de « tenir bon » quand le temps vire au

très, très gris. Le thème de la légitimité invite à regarder autrement les conduites des acteurs stratégiques en situation d'incertitude. Les règles qui s'imposent et les modalités d'action des acteurs en univers incertain ne seraient alors plus celles de la maîtrise innovante de l'incertitude mais celles de la capacité à maintenir et préserver des certitudes comme le soutiennent les articles qui composent le deuxième groupe de contributions.

Alexandre Asselineau, dans sa contribution « *Quand un « cas d'école » d'innovation stratégique est un échec... une lecture en termes de légitimité* », souligne que la réflexion défendant la supériorité de la réactivité stratégique appuie généralement son argumentation sur l'analyse *ex post* de succès entrepreneuriaux construits à partir d'innovations stratégiques. Pourtant, si l'innovation stratégique est à ce point prometteuse, comment expliquer la rareté de ces démarches dans la pratique ? L'observation montre une nette préférence des organisations pour l'isomorphisme mimétique et le maintien dans « l'orthodoxie sectorielle ». S'appuyant sur l'étude du cas Burgonéo, l'auteur souligne combien l'incertitude augmente avec le degré de radicalité de la démarche, et ce, quelle que soit la qualité supposée *ex ante* de la « construction intellectuelle » effectuée. Cette contribution souligne ainsi que toute démarche d'innovation stratégique gagnerait à prendre plus et mieux en compte la question de la légitimité.

Ce travail institutionnel mené par les organisations est le terreau de la recherche menée par Antoine Blanc et Isabelle Huault dans leur article « *Reproduction de l'ordre institutionnel face à l'incertitude. Le rôle du discours des Majors dans l'industrie musicale* ». L'industrie musicale en France représente un terrain propice à la compréhension des efforts de maintien institutionnel dans un environnement en crise. L'âge d'or de la musique enregistrée, marqué par une forte croissance des ventes de CDs et une organisation pérenne de la filière, a laissé place à une période de forte incertitude. Au travers d'une analyse des discours des principaux intervenants du champ, les auteurs montrent que les acteurs dominants n'affichent pas une rhétorique *ad hoc* servant uniquement leurs intérêts, mais apparaissent comme les colporteurs et les ré-activateurs de croyances institutionnalisées affaiblies durant les périodes de crise et d'incertitude. Ainsi, grâce à ce travail discursif, conçu comme un mécanisme de défense, et malgré le choc de la licence globale et d'Internet, les Majors ont pu réduire l'incertitude en défendant un ordre institutionnel qui préserve leurs intérêts.

Si l'industrie musicale est largement entrée en crise du fait d'évolutions technologiques, le marché du gaz étudié par Thomas Reverdy a, lui, été délibérément transformé d'un point de vue institutionnel avec sa libéralisation généralisée. Dans son article, « *Assumer les incertitudes dans un marché en transition : une construction de sens prudente* », l'auteur propose de rendre compte des incertitudes qui pèsent sur le marché gazier libéralisé et de la façon dont les acteurs de ce marché les prennent en



charge. Ce marché apparaît comme un champ en cours d'institutionnalisation où les représentations et pratiques peinent à se stabiliser. Ses fondamentaux restent largement incertains et insaisissables rendant les anticipations très délicates. Une grille de lecture reposant sur les concepts de K. Weick conduit l'auteur à distinguer les acteurs en fonction de trois attitudes en matière de « *sensemaking* ». Le « *sensemaking* défensif », fidèle aux schémas et valeurs antérieurs à la libéralisation du marché, qui empêche toute institutionnalisation de nouvelles pratiques. Le « *sensemaking* offensif », confiant dans les représentations partagées et encourageant une sophistication des pratiques, qui contribue à une institutionnalisation rapide, mais fragile. *Sensemaking* offensif et défensif se rejoignent dans la mesure où les acteurs pensent avoir une maîtrise satisfaisante des incertitudes et du marché, souvent après avoir opéré d'importantes simplifications. Il y aurait enfin un « *sensemaking* prudent » qui contribue de façon moins évidente à une institutionnalisation des pratiques mais cette institutionnalisation a plus de chance d'être « robuste » face aux aléas. Celui-ci encourage une distance critique, est conscient de la fragilité des représentations et des stratégies, accepte une représentation plus complexe du contexte, communique plusieurs schémas d'interprétation et limite la sophistication des outils et des procédures si ceux-ci s'appuient sur des hypothèses incertaines.

Les caractéristiques du *sensemaking* prudent, identifié par Thomas Reverdy, ouvre la voie à une troisième conception de la posture stratégique face à l'incertitude auquel nous invite les trois articles présentés dans la suite de ce numéro spécial. On peut retenir de ce troisième groupe de contributions le principe d'une irréductibilité de l'incertitude, ce qui justifierait de vouloir faire avec plutôt que, définitivement, lutter contre.

Les crises s'avèrent parfois catalyser de manière étonnante l'activation du potentiel. Il en résulte sans doute davantage une nécessité d'accompagner l'action plutôt que de se soucier exclusivement de sa maîtrise.

Une première illustration des capacités inattendues de l'action collective est fournie par Anouck Adrot et Lionel Garreau dans leur contribution : « *Comment assurer la cohérence de l'improvisation organisationnelle en temps de crise ? Une analyse des interactions durant la canicule française de 2003* ». Les auteurs y montrent qu'en situation extrême les acteurs démontrent des capacités bien réelles d'improvisation. Pour répondre aux situations de crise la voie de l'action organisationnelle ne peut se trouver que dans la capacité à assurer une cohérence de l'improvisation collective. Dans ce contexte, la tâche du manager consiste moins à formaliser une réponse ferme ou garantir un suivi aveugle de procédures inadéquates qu'à générer des interactions fructueuses entre les acteurs.

Comme pour poursuivre cette réflexion sur le rôle du manager, Magali Ayache et Hervé Laroche, dans leur contribution « *La construction de la relation managériale : Le manager face à son supérieur* », proposent de revenir sur l'une des plus anciennes figures des sciences du management, la hiérarchie. Ils montrent que la relation d'autorité et de contrainte qui est sous-jacente à cette figure procède d'une fragilité dont A. Cotta (2001) montre qu'elle ne touche d'ailleurs pas que la strate du « dessous ». Les auteurs défendent que la hiérarchie – du moins au niveau managérial – est le lieu d'ambiguïtés : le manager construit au fil du temps une relation avec son supérieur permettant une action conjointe, régulée et régulière. Pour les auteurs, c'est dans la prise en charge active par le manager de différents niveaux d'incertitude imbriqués, qui touchent à l'environnement externe, au contexte organisationnel, à la conduite coordonnée des actions, et enfin à la relation avec le supérieur que se situe l'essence de la relation managériale. Leur recherche nous invite à changer le regard porté sur la hiérarchie. Classiquement vue comme un lieu où l'incertitude se réduit, ce travail nous invite à l'appréhender comme un lieu où l'incertitude se joue, où les acteurs mettent en jeu les incertitudes auxquelles ils font face. Assurément cette analyse montre que remettre sur le métier certaines des certitudes les mieux ancrées n'est chose ni vaine, ni sans conséquences.

Comme en écho à l'invitation ici faite de renverser le regard, de partir du « bas » plutôt que du « haut », la contribution d'Isabelle Bouty et Marie-Léandre Gomez, intitulée « *Des ressources à la pratique : analyse de la stratégie légumière dans le champ de la haute cuisine* », nous offre une occasion d'appréhender la stratégie « telle que se fait » dans la pratique. Plutôt que de s'évertuer sans cesse à pratiquer le mimétisme par peur d'un déclassement en termes de légitimité, le cas du restaurant étoilé Arpège et de son chef Alain Passard, nous apprend que la stratégie se construit patiemment et que les compétences reconnues *ex post* à l'occasion d'un diagnostic gagneraient à être bien davantage appréhender pour ce qu'elles sont : une construction lente, patiente, sédimentée de pratiques et d'expériences. C'est à travers l'illustration originale du statut incertain des « légumes » dans le champ de la haute cuisine que les auteurs nous invitent à une comparaison systématique des potentiels explicatifs et prescriptifs des approches stratégiques RBV et SAP. Alors que dans l'approche RBV, l'incertitude est essentiellement liée à la nature non gastronomique des légumes et à l'accueil que leur réserveront guides et clients, l'approche SAP met en lumière le fait qu'aux yeux du dirigeant, l'incertitude est liée à la position que les légumes lui permettront d'acquérir dans le champ, en tant que créateur et initiateur d'une "nouvelle école". La nature de l'incertitude se modifie donc au fil des positions prises par l'acteur, qui en retour affectent le champ. L'analyse conduit les auteurs à défendre la supériorité analytique de l'approche pratique et à souligner la nature plus raisonnable que raisonnée de l'exercice stratégique et la nature profondément subjective et dynamique de l'incertitude. Alors que la

RBV offre une vision statique, désincarnée et objectivée de la stratégie, l'approche pratique conçoit celle-ci comme à la fois une réponse à l'environnement et une création unique de l'organisation. Les auteurs militent en conséquence pour des recherches centrées sur la genèse de la stratégie et la place de la créativité dans cet exercice.

A l'issue de ces trois groupes de contributions, ce numéro spécial RFG-AIMS se conclut par une dernière série d'articles qui occupent une place à part.

Au fond, s'il est un mérite à une crise telle que celle que nous vivons maintenant depuis plusieurs années, c'est de rappeler que l'incertitude mais aussi la fragilité sont consubstantielles à toute forme d'action collective. A la lumière de ces trois séries de contributions, on comprend, avec le recul, qu'aient pu être parfois un peu ulcérés certains chercheurs et penseurs en provenance d'autres *corpus* de connaissance, avec d'autres projets épistémiques, face à la suffisance de la pensée managériale et à son arrogance quant au bien-fondé de ses instruments... de gestion. Les contributions présentées ici nous montrent cependant que les écrits de gestion refusent de se contenter de mots d'ordre parés des oripeaux du « bon sens » pragmatique, de formuler des recettes pré-emballées excessivement simplificatrices, valables partout et toujours qui se révèlent à l'usage aussi impraticables qu'elles sont généralement irréfutables. Cette posture de refus constitue un point de partage avec d'autres communautés, comme le suggère les deux dernières contributions de ce numéro spécial.

Tout d'abord nous avons souhaité solliciter des regards venus d'ailleurs de ceux de la communauté en management stratégique et en provenance de ces autres communautés (la sociologie, l'économie) qui inspirent fortement les travaux gestionnaires. Les professeurs Vatin, Caillé, Favereau ont ainsi eu feuille blanche pour nous livrer leur vision des relations qu'entretiennent incertitude(s) et gestion dans nos vies académiques. Cette invitation a fait suite notamment au débat public sur l'avenir de l'Université qu'ils contribuent à animer depuis plusieurs mois et qui a fourni le motif à un numéro spécial de *La Revue du MAUSS*. Dans leur contribution, intitulée « *Réflexions croisées sur la mesure et l'incertitude* », ils pointent l'incertitude face à laquelle se trouvent aussi bien les usagers que les décideurs sur la valeur des productions scientifiques des uns et des autres. Face à elle, l'introduction de la mesure semble alors apporter une garantie d'objectivité. La mesure constituerait le réducteur d'incertitude par excellence. Au-delà du seul champ de la science, ils s'interrogent cependant : est-il souhaitable, et dans quelle mesure justement, de réduire quantitativement l'incertitude qui est au cœur des relations entre les hommes ? Alors que les craintes sont vives pour dénoncer une Université qui serait appelée à être désormais gérée comme une entreprise ; alors que, point trop souvent occulté, les entreprises,

productrices de connaissances, semblent parfois devenir de plus en plus « comme » des Universités ; cette contribution formule des principes fondamentaux qui montrent combien ne saurait être raisonnable une évaluation de l'action univoque, unilatérale, monolithique... alors même que sans mesure, il paraît bien déraisonnable d'espérer gouverner l'action collective.

Enfin, nous avons choisi de conclure ce numéro spécial par un regard venu d'ailleurs de notre univers géographique, en provenance d'un immense pays d'outre-atlantique... le Brésil. Prenant ici la forme d'un hommage, cette dernière contribution s'offre aussi comme une invitation à faire une plus grande place à la communauté brésilienne dont la vitalité, la richesse et à la maturité académique sont encore trop souvent ignorées de notre communauté en management stratégique. C'est la relation incertaine, cette fois-ci entre les identités individuelles et organisationnelles, que nous propose d'étudier José Roberto Gomes da Silva dans sa contribution intitulée « *La relation entre l'identité organisationnelle et l'identité des individus dans des contextes de changement : le cas de cinq organisations brésiliennes* ». Cette contribution nous rappelle que l'action collective est toujours projet, en permanente reconstruction et que, dans ce cadre, toute forme d'innovation est, au fond, un traumatisme. Les relations ne sauraient, jamais, être tenues pour acquises, elles sont mouvement, en perpétuelle recomposition, toujours incertain et indéterminé. La contribution est forte à l'heure où le concept même d'identité a été en France, bien au-delà des organisations, convoqué dans le débat public même. C'est avec beaucoup de tristesse que Jean-François Chanlat introduit cette contribution. José Roberto a péri alors que l'avion Air France Rio-Paris qui l'amenait à notre congrès s'est abîmé en mer dans les circonstances dramatiques que l'on connaît. Les auteurs de ce numéro spécial, qui n'ont eu la chance de faire la connaissance de José Roberto qu'à l'occasion de cette affreuse nouvelle, confessent qu'ils ont senti les larmes les étreindre lorsqu'ils ont vu couler, sur scène, celles de Jean-François. Par ces circonstances tragiques, José Roberto, qui venait inaugurer le chapitre brésilien de l'AIMS, est devenu l'ami de notre communauté. Et c'est au nom de l'ensemble de cette communauté que nous associons notre voix à celle de Jean-François pour espérer que ses proches verront dans ce numéro un triste et sincère hommage.

## Références bibliographiques

J.P. Betbèze, *Les Dix Commandements de la Finance*, Ed. Odile Jacob, 2003.

R. Castel, *La montée des incertitudes : Travail, protections, statut de l'individu*, Seuil, 2009.

A. Cotta, *L'exercice du pouvoir*, Fayard, 2001.

R. Durand, S. Charreire-Petit et Vanessa Warnier, Tribune : Pour des sciences de gestion en prise avec

la société, *Revue Française de Gestion*, Vol. 35, n°194, 15-28, 2009.

A. Giddens, *Beyond Left and Right : The Future of Radical Politics*, Cambridge Polity Press, 1994.

C. Grey et R. French, Rethinking Management Education, An Introduction, in R. French et C. Grey (Eds), *Rethinking Management Education*, pp. 1-16, Sage Publications, 1996.

A.O. Hirschman, *Les passions et les intérêts : Justification politiques du capitalisme avant son apogée*, PUF Quadrige (1<sup>ère</sup> édition 1980), 2005.

A. Huczynski, *Management Gurus*, Routledge, 1993.

D. Miller, *Le paradoxe d'Icare : comment les grandes entreprises se tuent à réussir*, ESKA, 1992.